

<b>Title</b>	日本の商業における事業継承の特殊性
<b>Author</b>	加藤, 司
<b>Citation</b>	経営研究. 58(4); 127-143
<b>Issue Date</b>	2008-02
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# 日本の商業における事業継承の特殊性

加 藤 司

- 1 商業における事業継承の「問題性」
- 2 国際比較から見てきた日本の「事業継承」の特殊性
  - 2.1 封建制における家業
  - 2.2 「家業」概念の明確化
- 3 事業継承のメカニズム
  - 3.1 事業継承の二つのパターン
  - 3.2 継承される財の種類
- 4 長期継続的取引の競争力
  - 4.1 個人技能・関係技能の競争力
  - 4.2 暖簾の競争力
- 5 終わりに

## 1 商業における事業継承の「問題性」

近年、事業継承が中小企業経営にとって重要な問題として認識されつつある。その背景には、戦後の高度成長期に参入した中小企業が世代交代期を迎え、蓄積した技能継承が困難になることで、日本産業の国際競争力が低下することが危惧されているという事情がある。もっとも、商業の場合には国際競争力とは直接的には無関係であり、そうした意味では事業継承が「社会」問題として認識されることはなかったと言える。もちろん、個々の商店にとっては「後継者」の有無は決定的に重要である。後継者がおり、将来における事業の継続性が期待されれば、それは事業意欲にもつながり、積極的な投資も行われるに違いない。逆に、「自分の代で商売はやめる」ということになれば、事業意欲が減退し、売上が低下することは必至であろう。また事業継承されない結果として「空き店舗」が発生し、そのことが商店街の衰退をさらに深刻化させることになり、商店街はいわゆる「悪魔の循環」から抜け出すことができなくなる。

表1によれば、1985年にわが国の商店数は戦後始めて減少したが、「法人」と「個人」に分けてその事業所数の推移を見ると、法人はほとんど減少していないのに対し、個人は卸売、小売ともにピーク時に比べてほぼ半減している。個人営業の事業所で多いのは、いわゆる「パパママ・ストア」であり、この規模の商店が減少しているのは、売上不振のなかで後継者がいな

表1 卸・小売業の事業所数の推移

	小売業		卸売業	
	法人	個人	法人	個人
1974年	293,923	1,254,261	482,328	1,358,011
1979年	380,973	1,292,694	631,352	1,410,923
1985年	449,309	1,179,335	743,508	1,298,152
1992年	564,642	1,026,581	926,256	1,140,950
1998年	586,627	823,069	899,763	911,507
2002年	583,899	716,158	891,158	788,448
ピーク時との比較	▲ 0.5%	▲ 44.6%	▲ 3.8%	▲ 45.1%

出所) 商業統計より作成

なお、2004年の簡易調査では組織形態別の調査は公表されていないため、直近との比較はできない。2007年の調査結果を待って比較を行うことにしたい。

いことが廃業の直接的理由になっている場合も多いのである。

こうした状況の中で、流通政策としても、退店に伴って発生した空き店舗を減らすために、家賃補助、店舗改装費用の補助によっていわば新規創業の負担を減らし、参入を促進する努力が行われてきた。しかし、商店街の空き店舗の発生は「零細・過多・多段階性」と批判された日本の流通システムのより効率的なシステムへ転換する構造調整に起因する側面もあり、すべての空き店舗が埋まるわけではない。むしろ、経済学者の議論としては、人口の減少社会では労働力不足が深刻な社会問題になるので、商業・流通分野でむしろ生産性を上げることで過剰労働力を排出することが期待されるとすれば、そういう意味で、商店数の減少はマクロ的には望ましいとする経済学者もいないわけではないのである。

以上のように、事業継承と言っても、製造業と商業では必ずしも問題は同じではない。もっとも、小規模企業が直面する問題は似通っている側面もあり、この問題は前述した法人と個人という組織形態の問題とも密接にかかわっている。法人は、一般に会社の規模と関係が深く、同じ商業でも相対的に規模の大きい卸売業や小売業に多く見られる会社形態と言える。かつて商業分野では、商業の近代化が積極的に押し進められた時期があったが、家計と経営が分離されず、いわば井勘定の商売＝「生業」では限界があるので、近代的な「企業」へ脱皮することが強く叫ばれたのである。他方で、組織形態の違いは事業の継承と密接に関連する。というのは、「所有と経営の分離」、すなわち経営者個人の資産と会社資産の分離が行われていない状況では、家族内でしか継承できず、市場を通じた事業の継承は困難になるからである。

とくに商業では、市場を通じた事業継承という発想は少なかったと言えるが、冒頭でも指摘したようにすぐれた技術や技能があるにもかかわらず、後継者が存在しないために継承ができないという社会問題に対して、意欲はあるが資金やノウハウがない新規事業者候補とのマッチ

表2 製造業と卸・小売業の継承条件

	譲渡	一部譲渡	共同経営	店舗・設備 の全部貸与	店舗・設備 の一部貸与	当初役員 として	その他
製造業	9	1	7	5	3	5	12
卸・小売業	4 (内2 卸)	0	0	4	2	0	3

出所) 大阪府商工会連合会 (2004) 「後継者ニーズに関する調査」

ンが行われるようになった。大阪府商工会連合会が2004年に実施した「後継者ニーズに関する調査」によれば、製造業では、サンプル数が27社のうち、59.3%が株式会社、個人営業は18.5%に過ぎないのに対し、卸・小売業では、株式会社が15.8%、個人営業が63.2%になっており、卸・小売業では、「株式会社」が少なく、「個人営業」の比率が高くなっていた。そうした回答者を前提として、製造業と卸・小売業に分けて継承条件をみたのが、表2である。

製造業に比べると、商業とくに小売業の場合、「譲渡」よりも「店舗・設備の貸与」の比率が高くなっているが、このことは一つには業種の違いが反映されているように思われる。というのは、事業継承の方法として、家族内で継承される場合と市場を通じて継承される場合がありうるが、後述するように、小売業では無形資産を市場で売買することが困難であり、こうした理由からも、事業を継承するというよりも、「店舗・設備」などの物的施設の継承、現実には貸与という有効活用を望むことになるからである。言い換えれば、事業の継承そのものについては、それほど強い「固執」はないと言える。

実際、事業継承条件と目指すべき企業像をみてみると、譲渡と回答した事業者は「顧客満足度が高い」(9社)「独自性の強い」(7社)「特定の分野で評価の高い」(4社)「働き甲斐のある」(3社)と回答した比率が高かったのである。つまり、最終的には「顧客満足」の実現を目指し、独自性が強く、こだわりの製品を製造したり、販売したりする事業者ほど、ようやく育て上げた事業を継承することに強い意志を持っており、それ以外の事業者は単に「店舗・設備の売却」を望んでいるに過ぎないとも言える。そういう意味では、商店街の衰退が叫ばれているが、その真の原因は、提供する商品・サービスにこだわり、顧客満足を実現しようとする小売業者が減少していることを示唆しているのではなからうか。

## 2 国際比較から見てきた日本の「事業継承」の特殊性

### 2.1 封建制における家業

さて、事業継承における製造業と商業との比較を行うことで、商業における事業継承の特徴と問題が明らかにされた。しかし、こうした比較で浮かび上がってきた特徴は、東アジアの国々の事業継承と比較しても「特殊」であるということである<sup>2)</sup>。例えば、韓国では商業はあくまでも金儲け=生きるための手段であり、商売人は稼いだ金を子供達への教育投資に回し、子供

達には大企業のサラリーマン、弁護士や公務員になって欲しいと思っている。金儲けはある程度できて、しんどく、社会的評価も低い商業は決して継がせたくないものであり、事業の継承は息子ではなく、親戚縁者ないし同郷の者で従業員として長らく働いた者に継承するか、売却しようとする事実である。これは、家の継承と事業の継承が別個に行われている場合と言える。他方、日本の場合には、事業を息子に継がせたいと考えたり、老舗と言われるように何代にもわたって事業を継続している企業があるが、東アジアの国々でも日本はむしろ「特殊」な存在なのである。

日本だけでなく東アジアの国々は、欧米に比べて封建的な社会制度が残り、欧米的な資本主義の発展が遅れたといわれてきた。マルクスは「アジア的生産様式」の特徴として「共同体による土地の占有」を挙げ、欧米に比べた非資本主義的＝前近代的要素として、資本主義発展の前提として東アジアにおける共同体の解体が遅れた点を重要視した<sup>3)</sup>。日本は東アジアの国々では相対的に資本主義が発展した国であるが、そうした特殊性は東アジアとの比較の中でも際立っている。国際比較の中で日本の商業における事業継承を分析することは、日本的資本主義の「特殊性」をあらためて考える機会ともなる。

繰り返し指摘するように、マルクス主義的歴史観では、資本主義の発展は共同体の解体を前提としているが、それは資本主義的生産関係が生産性を向上させるという意味で、近代的市場関係の浸透が資本主義や近代的経営の前提となるからである。欧米資本主義に典型的に見られるように、これまでの近代化社会論では市場関係の生成・発展を「進歩」とする認識が一般的であった。しかし、1980年代以降、日本企業の国際競争力が注目される中で、共同体的性格を残す日本の終身雇用、年功序列、系列化といった取引慣行が、むしろ日本企業の国際競争力の源泉と認識されるようになったのである。その後、バブル経済崩壊後は前述した日本的慣行が停滞から脱却できない構造的要因として逆に批判され、市場における競争的調整を重視する「構造改革」が断行されるようになった（宮本又郎他著、2003）ことは、記憶に新しい。商業・流通の分野では、商業における需給調整＝競争制限として内外から批判された「大店法」が2000年に廃止され、以降大型店の出店は基本的に自由となった。世界でも類を見ない「競争」促進政策によって、大型店の郊外出店が相次ぎ、市街地の商業集積の衰退とその中心的な構成メンバーである中小小売店の減少を招くことになったのである<sup>4)</sup>。

近年、中小小売店の存在意義については、あらためて活発な議論が行われつつある（例えば、出家、2002）が、従来「零細商業の存在」については否定的ないし肯定的に捉える二つの見方があり、否定的に捉える議論の前提には、家族という「安く、意のままになる商業労働力」としての「家族従業制度」が零細商業の存在を支えているという認識があるという（笹川、2007）。こうした議論の中で、むしろ家族労働の肯定的側面に着目し、市場経済の発展が家族（経営）を解体するとともに、家族経営が予想外に健闘していることを実証し、近代的コンビニエンス・ストア（CVS）ですら家族経営を前提としているという石井（1996）の問題提起は、「新鮮」

であった。もっとも、CVSについては、その導入によって封建的な夫婦の分業関係が近代的な家族関係へ変化したという実証研究が行われる一方で、報酬が未払い＝低賃金の家族労働を活用する以外に運営コストを下げ、利益を出す手段がないという批判もないわけではない。依然として、実証的研究が必要とされるとともに、概念の明確化が求められているのである。

## 2.2 「家業」概念の明確化

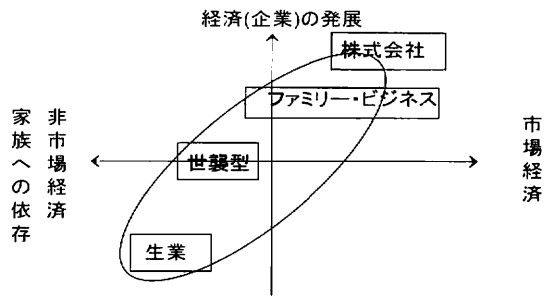
家族経営や家業と言うと、一般に「家代々の職業」と「一家の生計のための職業」という二つの意味があり、前者は「老舗」に代表される「世襲型家業」と、それ以外に生計をたてる手段がない（それゆえ、家計と経営の分離が行われず、前近代的な商売）という意味で「生業」の概念に近いものが含まれている（石井他、2007年）。この点を明確にしないとアンケート調査でも意図した結果が得られないと言えようが、それは家業という概念の中に、「共同体」的側面を「肯定的」に捉えるか、「否定的」に捉えるかという問題と同様、大きな見方の違いが混在しているからである。

もともと日本では、「家業」と言うとき、農業における生産単位としての家族のイメージが浮かぶ。農業は、土地に対する執着が強く、農業では土地が不可欠の生産手段であるため、土地を代々継承していくことが社会的慣習とさえなっていた。逆に相続を通じて土地所有を分散させていく愚かさを揶揄した表現として「田分け」というものがある。他方では、農業は不景気（昭和恐慌期）における過剰労働力の吸収装置であり、苦しい生活を家族共同体として乗り切るという機能もある。商業の場合にも、二つの意味合いを持っていたといえる。事実、商業における伸縮的労働という概念も、景気の変動を吸収する受け皿であることを指摘したという意味で同じ視点に立っていた（風呂、1960）。しかし、農業と違って、商業では資産の売却が可能である（農業のように、忌避する「社会的慣習」がない）にもかかわらず、家族内での事業継承が行われるとすれば、その理由は何なのか、説明される必要があろう。

他方、韓国や中国では、生計を得る手段という意味での家業はあっても、世襲的な家業という概念は存在せず、それに代わって「ファミリー・ビジネス」の意味合いをもつ。その始まりはともかく、家族で行う事業を意味し、どのような事業を行うか、その中身や手段は問わない。日本の老舗が、事業の継続性を重視し、むやみに事業の拡大や多角化をしないことと対照的である。一般にファミリー・ビジネスとは、家族経営、同族経営と呼ばれ、「家族や親族が会社の所有権と経営権を握り、その利益を家族や親族で独占しよう」とする形態であり、株式会社と対比される。株式会社では、大規模になればなるほど資本＝所有と経営の分離によって、創業者の経営＝支配権は拡散していくが、ファミリー・ビジネスでも経営権は分散していくために、これを食い止めることが課題になっている（例えば、星野妙子、末廣昭編、2006参照）。

中国でのヒアリングによれば、金融市場や労働市場が未成熟の場合には、家族ないし親戚の資金や労働力に依存せざるを得ず、そういう意味で家族は市場を超えると言うことができる。

図1 家業の類型



父方の田舎では、親族は今でも相互扶助の絆が強く、事業をする場合の資金を親族から借りて、万が一返すことができなければ諦めるといった家族共同体的性格が残っている。また大阪船場では、昔は奈良県や福井県出身者が多かったと言われている。商売の場合金が絡むだけに「持ち逃げ、ごまかし」が発生する可能性があり、それを抑制するための「地縁」であり、問題があれば親戚が責任をとるといった地縁関係による「抑止効果」という側面もあろう。

しかし、他方で企業が初期の揺籃期を抜けて成長していこうとすると、従業員を家族や親戚縁者に限定しているとそれ以外の優秀な人材を確保することができず、したがって一定の企業規模を超えて発展しようとする、近代的なマネジメントを導入することになる。なぜなら、従業員を家族に限定すると、労働者の質が制限されるからであり、また他人に任せる近代的経営をしないと、企業規模が制限されるからである。つまり、金融市場や労働市場の成立は、資金と労働力の最適な資源配分をもたらすものであり、市場メカニズムの効率的な側面が発揮されることになるのである（図1参照）。

ところで、日本でも、韓国でも「生業型」家業が多かったにもかかわらず、なぜ日本では一部とは言え、そこから「世襲型」家業へ脱皮することに成功したのであろうか。もちろん、生業型であっても、例えば父親が自分の仕事に誇りを持っていれば、それを子供に継いで欲しいというのは当然であろうし、そこでは両親と同じ事業＝家業を継承するという意識も見られるであろう。取扱い商品が独自で、特別の専門的知識やノウハウが必要される商品の場合には、こうした傾向が強くなるものと思われる。日本では、生産における「職人」意識が諸外国に比べて独特であると指摘されている（小関、2003）が、専門的知識やノウハウの独自性が強ければ強いほど、製造業であれ商業であれ、その事業を継承させようとする意識が強くなるに違いない<sup>3)</sup>。

もっとも、「誇り」だけで事業が継承されることは困難であろうから、継承するだけの経済的基盤が必要になろう。事実、中小事業者の経営環境は厳しいために、事業継承を考えている人は少なくなっている。逆に、日本の高度成長期には、経済が急激に発展したために、商売する方がサラリーマンよりも儲かるケースも多かったに違いない。そういう特異な経済状況とし

て、継承させたい、あるいは自ら継承しようという経済的理由が存在したと推測される。そういう意味では、日本の家族内の事業継承は高度成長を前提として作り上げられた「神話」と言えるのかもしれない。そして神話がある程度経済的基盤に支えられたものだとすれば、両親の老後は、事業を継承した子供が見る、だから商売において家族内で事業が継承されれば、年金は不要ということにもなろう。諸々の社会・経済的制度が、家族内での事業継承を促進、強制してきたとも言える。

### 3 事業継承のメカニズム

#### 3.1 事業継承の二つのパターン

以上では、日本の家業を想定しながら、家族内で事業継承が行われる理由を検討してきた。しかし、韓国ではこうした事業継承が行われないとすれば、事業そのものはどのように社会的に継承されることになるのであろうか。この問題を身「内」以外の第三者に継承する場合と、家族など身内で継承していく場合に分け、両者の経済的メカニズムを比較することにしよう。商業において事業を継承する場合、継承される「中身」とそれが市場での取引になじみやすいかどうかという観点から「仕分け」をすると、以下の図のようになる。

表2 事業継承の仕分け

継承する「中身」	家族内で事業継承	市場で「売却」
有形資産（店舗、商品など）	○	○
無形資産（特許、営業権、のれんなど）	○	△
属人的技術・ノウハウ、人的ネットワークなど	○	×

まず、家族内で事業を継承していく場合、継承する「中身」としては、有形資産（店舗、商品など）、無形資産（特許、営業権、のれんなど）、属人的技術・ノウハウ、人的ネットワークなどがあると考えられる。有形資産については、市場取引において継承しやすいのに対し、無形資産については、家族内でも継承されにくいもの、継承されるとしてもどの程度取引になじみやすいかという問題が存在する。例えば、韓国の場合、「特定の場所で商売を営む権利」が市場で、しかも高値で取引されるという印象であったが、これは「営業権」に分類することにしよう。韓国で、この営業権が高いのは特定の繁盛する場所での商売への参入が制限されているからであり、同様の「権利金」の売買は日本でも一般的なことである。もっとも、高度成長期のように「儲かっている」場合はともかく、現在のように商店街が儲かっていない状況で、権利金のことはあまり話題にもならないように思われる。日本でも、小売市場で建て替えをし、組合員が退店する場合には補償金が支払われるが、それ以外にも、例えば同じ業種、魚屋が二枚ある場合、一方が退店する場合は残った魚屋が一定の金額＝権利金に相当を支払う場合もあったようだ。



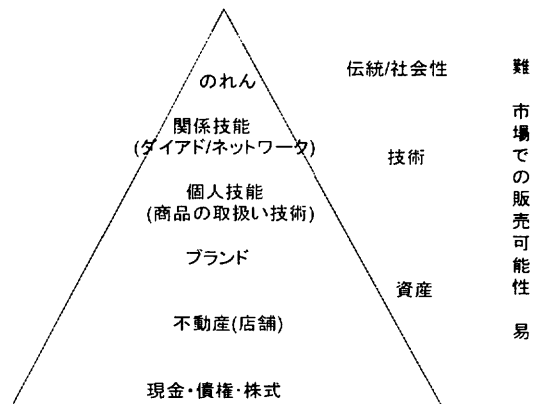
ところで、同じ事業を継承する場合、常連客も引き継ぐ場合もあるが、ある程度保障されている営業権はともかく、常連客というのはそれほど固定的な関係ではなく、商店主が変わることと離れていく場合もあろう。つまり、無形資産の場合、商店主や経営者個人の技術やノウハウ、さらには人的なネットワークに帰属しているものもあり、事業継承者に直ちに移転しないものも多いのである。

事業継承という場合、前事業者が成功していればいるほど、この属人的技術、ノウハウ、人的ネットワークを継承できるかどうか、その後の事業の成否を握る場合もある。しかし、事業の「売却」であれば、それは単なる「売り手」と「買い手」の関係にしか過ぎず、有形資産であれ無形資産であれ売買の対象となり、金額次第で新しい事業者に継承される。しかし、属人的技術、ノウハウ、人的ネットワークの場合、もともと企業特定の資産であり、市場取引では評価されにくい性質のものである。またマニュアル化でもされない限り、市場での取引にはなじまず、例えば従業員として一緒に働くことで「修得」し、継承されていく以外に方法がないと言える（加藤、2005）。

### 3.2 継承される財の種類

こうした分類に関連して、石井他（2007）は、商店経営が生み出す財のタイプとして、主として有形資産と無形資産として大きく分類している。例えば、有形資産である現金・債権・株式、店舗などの建物は、市場で容易に販売できるのに対し、取扱い技術などの専門的知識・ノウハウ（個人技能）、顧客・取引先とのネットワーク（関係技能）、さらにはそれらの総称としての商店経営の「暖簾」は、一部は市場で（ブランド価値として）販売できるものの、市場では販売できにくいものとして位置づけている（図2）。というのは、これらの資産は、図において上に行くほど、企業や取引特定のであるため、市場では評価されない sunk cost が発生す

図2 商店経営により形成される財の種類



出所) 石井他 (2007) 26 頁。

るからである。

これらの資産は、市場では取引がしにくいものの、商店経営にとっては競争上重要な資産であるとすれば、それを家族内において継承＝内部化しようとするインセンティブが働くことになる。競争上どのように重要であるかは後述することとして、まず、無形資産に分類されている取扱い技術、顧客・取引先ネットワーク、そしてそれらの総称としての暖簾が、社会的に継承される場合にどのような問題を持っているかを検討することにしたい。

先にも指摘したように、韓国では市場では有形資産が売買されるだけである。日本でもほとんどがそうであるが、このことは特定の商品の取扱いには、商品特定の専門的知識や技術が必要であるとしても、あえて継承しなくても自力で（容易に）習得可能と考えていることを意味している。あるいは、社会的に継承される仕組みがないとすれば、取扱い技術が低レベルでの競争にならざるを得ないと言ってもよからう。

もっとも、日本では業種別の流通構造が形成されてきたという事実から推測すると、業種間では取扱い技術や専門的知識が異なることは間違いない。理論的にも、商品間での取扱い技術の違いが強調されてきた（石原、2000年）し、中小小売店と大型店との競争の中で取扱い技術の優劣が注目され、古くは関西スーパーのように、「職人」の解体＝パートによる業務の代替を可能にする仕組みや研修制度を考案した（安土、1992）企業が出現することになった。この延長線上に、スーパーの従業員（いわゆる持ち場を変わるサラリーマンとして）でも専門的技術やノウハウが学習可能か＝移転可能かという問題も浮上し、家族内での技術の継承と企業内・間での技術の習得の違いが注目されることになったのである。

他方で、商業に関する専門的知識や技術の習得は、学校という形態で市場を通じて売買されにくいという事情がある。それは、商売に関する知識自体が「形式知化」されにくい（「暗黙知」との対比）こと、さらに日本の場合知識が属人的性格を帯びているために、二重の意味で形式知化されにくいことにより、学校や市場で取引することが困難なのではなかろうか。もちろん、商家では古くから「丁稚制度」があり、そこでの奉公を通じて商売に関する基礎的知識を習得するという社会的制度が生み出された。しかし、そこでも知識が形式化されていないという問題は別にしても、「暖簾分け」が一般的に本店の名前の一部を使うことは認めるが、商売は変えるのが一種の掟とされていたとすれば、それは事業を行う上での資金提供と事業を行う場合の精神や一般的なノウハウの伝授であり、厳しい丁稚制度の下で勤め上げたという信頼を意味しているようにも思われる。現代では商売を開始する者は、フランチャイズの形で商品調達や研修、フィールドカウンセラーなどの「システムの支援」によって事業展開が可能になっており、いわば、市場を通じて運営ノウハウを購入することも可能になっているのである。

とすれば、問題はなぜ韓国では属人的技術、ノウハウ、人的ネットワークを軽視して、いわばそうしたノウハウが継承されない形で、市場での「売却」が行われるのかということになる。一つは、求められている競争の質の違いであろう。日本では、「暖簾」という形で継続して商

売していることが、買い手に信用など何らかのメリットを与えていたと解釈される。確かに、老舗は、「暖簾」という形で信用を継承し、「暖簾分け」という形で他者へ譲渡してきたと言えるであろうし、現代のチェーン店の場合、同じ店舗であれば標準化された品質、サービスを提供してくれるという信用が顧客に対して好ましい影響を与えていると考えられる。韓国では、多店舗展開によって企業規模を拡大する性向が薄いのは、チェーン展開していくノウハウなどが未成熟であるだけでなく、「暖簾分け」といった意識が希薄だからではなかろうか。

#### 4 長期継続的取引の競争力

もちろん、これらの無形資産は商品やサービスの特性によって企業の競争力に与える影響は異なるはずである。この点に配慮して、競争力に貢献する度合いも含めて議論を拡張することにしよう。

##### 4.1 個人技能・関係技能の競争力

一般に、取扱い技術や顧客・取引先のネットワークは、習得したり蓄積するまでの期間が長く、それだけ競争企業にとって模倣困難な資産である。つまり、これらは取引ないし企業特定の資産であり、それゆえ、同じ事業を継続したいとは思わない韓国や中国ではより汎用性の高い資本が求められるのは、当然のことである。これに対し、日本では同一事業の「世襲型」企業であればあるほど、またその資産が競争力の源泉となっているほど、特定の資産を求めると推測される。

では、企業特定の投資は、どのような意味で競争力を持つのであろうか。取扱い技術や専門的知識は、販売する製品・サービスの品質の高さや同じ作業を低コストで行うことの効率性に結びつき、競争力の源泉となりやすい。Porter (1985)『競争の戦略』を引き合いに出すまでもなく、コスト低下ないし差別化が競争的優位に結びつくことは、つとに指摘されてきたところである。かつて魚、肉、野菜などの生鮮食品の取扱い技術については、長い経験とそれによって培われた専門的知識・ノウハウが必要とされ、だからこそ、前述した関西スーパーでは、当初「職人」に依存せざるを得なかったのである。

もちろん、求められる専門的知識・ノウハウは、取扱い商品やサービスの特性ならびに販売の形態によって異なってくる。タバコや家電製品のように、標準化・規格化された商品は、どこで購入しても品質が保証されているため、価格が競争の手段となりやすい。それゆえ、販売時点での劇的価格を演出する専門的知識・ノウハウも重要であろうが、それ以上に仕入れや店舗オペレーションに関する専門的知識・ノウハウが重要になる。「利は元にあり」という諺に示されているように、取引先とのネットワークが重要になる。もちろん、仕入先との関係は、単に仕入れ価格を引き下げただけでなく、アパレルにおける差別的な商品の独占的調達のように、販売における差別化を可能にする場合もある。

他方、衣料品や生鮮食品が求められる専門的知識は異なるし、セルフ販売か対面販売かによっても専門的知識の現れ方が異なると言える。例えば、対面販売の場合には、顧客との会話を通じて詳しい商品説明が可能となり、専門的情報が伝達できるのに対し、セルフ販売の場合には、POPの書き方によってある程度の工夫できるものの、訴求力は弱まるに違いない。それゆえ、中小小売店の場合には対面販売を通じてその専門性や独自性を訴求できる「専門店」業態が、競争的優位性を発揮していると認識されてきたのである。そうした優位性が顧客によって理解され、特定商品やサービスの反復購買を通じて特定企業に対する顧客ロイヤルティが醸成されてくると、その結果として仕入先とも安定的な取引関係が構築され、取引上の様々な優遇措置が得られることになる。優遇措置の極致として、小売店が特定メーカーの代理店となるような場合、当該商品についていわば独占的な調達が可能となり、そのことが競争力の源泉になることもある（この点については、系列化の論理が当てはまる）。こうした競争力の結果であり、また源泉でもある資産の総称を、ここでは暖簾と呼ぶことにしよう。暖簾は堅実な経営などによって得られた名声や長年の信用の蓄積が無形資産としての「ブランド」になったものであり、日本では暖簾＝老舗であることが信頼性を保障する証しとして評価されてきたのである。

#### 4.2 暖簾の競争力

ではなぜ、取引において暖簾＝信頼性が競争上重要になるのだろうか。この問題を解くためには、信頼性が何らかの形で競争力の源泉となるのは、どのような場合かを明らかにする必要がある。まず、先の説明からも明らかのように、信頼が競争上重要になるのは、販売される商品やサービスの特性に依存すると言える。例えば、医療サービスが典型的であるが、医師と患者の関係では、患者は自分の病状については医師よりもよく知っており、場合によっては嘘をつくこともできる。このように両者の間で「情報の非対称性」が存在する場合、患者が正直に情報開示しなければ、有能な医師といえども誤った判断を下すことにもなりかねない。しかも、医師と患者との関係は、きわめて個別のかつ主観的な関係であり、患者の満足度は単にすぐれた判断と治療に対してだけでなく、医師の気配りや病状や治療に対してどれだけ丁寧な説明が行われたか、また看護師の対応や病院の雰囲気によっても左右される。それゆえ、同じ医師に対して、他の状況の患者が同じように満足を得られるかどうかは、不確かである。同様のことはレストランなどの食事にも当てはまる。この場合には、単にレストランで料理を提供する側と料理を食べる側との関係によって利用者の満足が規定されるだけでなく、利用者同士との関係によっても満足度は異なるのである。やや一般化して言えば、生産と消費が同時に行われ、在庫ができないサービス財の場合、こうした個別の対応がサービスの品質を左右する機会が多く、それゆえ事前にサービスの品質を判断することは困難になるのである。

他方、商品の品質が客観的に規定される物財では、商品と購入者との関係は個性や主観性に左右される度合いは少ない。それゆえ購買時点の評価と実際の使用時の評価にそれほど大き

な違い(=認知的不協和)が発生することは稀であろう。もっとも、買い手側に十分な商品知識がない場合には、購買時に商品の品質を判断できない場合もないわけではない。つまり、サービス財であれ、物財であれ、財を購入する時点で財の品質を評価することが困難な場合、財の選択の基準として過去の経験や評判・ブランドに頼らざるを得ないのである。こうした状況において、いわゆる「評判」として格付けが行われるのであり、評判、ブランドなど品質に対する信頼性が競争上重要になるのもこうした状況と言える。こうした評判や信頼性の積み重ねによって、取引が長期継続となり、特定の企業に対する顧客のロイヤリティが高まる場合、いわゆる老舗が誕生することになるのである。

取引の反復する結果として長期継続的取引関係が形成されることは、一般消費財にも当てはまる。例えば、消費者の場合、「なじみ」だからということが店舗選択の理由になる場合が多い。消費者の場合、なじみというのは地域的に近いので利便性が高く、コミュニケーションが緊密であるとともに、顧客の好みを売場人が知っているため、探索や取引コストが低くなるという説明が可能になる。もちろん、取引コストよりも、心地良さといった情緒レベルで継続的取引の根拠を解釈することも可能であろうが、いずれにしても、そういうメリットと、新しい取引先=店舗を探索することに伴う面倒くささ(取引コスト)+低価格や新しい製品を探すことのメリットが比較考量されることになる。製品の特性にもよるが、高齢者ほど新製品を探索することの面倒くささを認識しているとすれば、なじみが重視されることになろう。

もちろん、消費者向けでも、暖簾が店舗に対する信頼性の高さを示すブランドとして機能する場合もある。ただ、先にも説明したように、提供される商品やサービスの品質や価格について評価できない場合ほど、暖簾=ブランドが価値を持つと言える。とすれば、逆に画一化・標準化された商品の場合には、メーカーのブランドが品質保証の役割を果たすことになる。商品の品質がメーカーのブランドによって保証されている場合、消費者は同じ商品を手に入れたいと欲し、そうした要求に対応して流通は同じ商品をいかに安く提供するかをめぐって激しい競争を展開することになる。その結果、こうした特性をもつ商品では、専門店のもつ取扱い技術や専門的知識が競争上果たす役割は小さくなると言えよう。こうした商品分野において中小小売店の衰退が著しいのも、店舗に対する信頼のメカニズムが作用しないからであろう。

他方で、信頼性は取引関係を取り巻く環境によっても重要性が異なる。例えば、戦後の混乱期における「正直な商売」というのは、不正や欺瞞的な取引が横行する中で、逆にそうだからこそ信頼性が取引先を選択する場合の鍵になってきたといえる。関東大震災後に発展した現金問屋(cash & carry)という形態も、社会の混乱期には「掛け」での販売が困難となり、現金決済という信頼性によって、現金を持っている顧客に対しては誰とでも取引を可能にした形態と言える。しかし、社会が安定すれば、現金以外の引用=掛けで売買を行うことが可能となり、取引先の選択において価格よりも、納期の確実性、事業の継続性によるアフターサービスなど

取引後の保障を優先するという日本的な取引慣行に依存するところも大きくなるであろう。つまり、一回限りのスポット取引よりも、長期継続的な取引関係において可能になる融通性や信頼性が重視される場合も出て来るのである。

なお、商売における信頼性は、厳密に言えば、顧客のロイヤルティを営業＝個人的信頼、会社への信頼、システムへの信頼に分けられる。CVSの登場によってシステムへの信頼ということが注目される一方で、家族内での継承であっても、信頼が会社というよりも、社長個人に対する場合もあり、必ずしも顧客・取引先ネットワークが継承されない場合がありうることも事実である。例えば、船場の経営者によれば、日本では会社そのものを売却することは稀である。なぜなら、会社を売却したということは、一般的には家族で継承するはずなのに、そうしなかったということは何か問題があるのではないかと勘ぐられるからである。また会社の継承でも、取引先は息子が社長になるとその方針などがどう変化するか、信頼できるかどうかをじっくり観察しているという。このことは、息子だからといってネットワークや信頼が継続されるとは限らないことを意味しており、取引先はそれまで蓄積された関係に変更がないかどうかを見極めていとも言える。もちろん、これは社長の意向が直接的に反映される中小企業とくにオーナー企業ならではのケースであろうが、いずれにしても、これは信頼が会社に対してよりも、社長個人に対して行われていることの証左であることは間違いない<sup>9)</sup>。

以上のように、商業における信頼は、個人的信頼、会社への信頼、システムへの信頼に分けられるが、どのような状況においてどの信頼のメカニズムが作用するかは、とくに地域の商業と顧客との関係を考える上で、重要な要因となると言えよう。

## 5 終わりに

東アジアにおける事業継承という「切り口」から見えてきたものは、家族内の事業継承のメカニズム、そして暖簾に象徴される長期継続的取引、今風に言えば relationship marketing の競争力ということである。いずれも、かつては非市場的取引＝競争圧力の欠如による非効率性として経済学者の批判の対象であった状況である。もっとも、経済学の想定する市場メカニズムは一回限りのスポット取引であり、そうした世界から見れば継続性をもつすべての取引は非効率とみなされることになる。しかし、取引費用の経済学が明らかにしたように、取引が反復されると、取引費用が節約されるために、多数者間の取引関係から少数者間の取引関係へ転換することにならざるを得ない。つまり、無時間・無費用で市場メカニズムが作動すると考える新古典派の経済学では、競争を高めれば効率的になる一方で、信頼などその理由を問わず競争関係が弱められると、非効率になると考えてきたと言えよう。しかし、実際には競争と取引の継続性とは絡み合っており、hybrid な形態として存在する。つまり、取引コストと競争によるコスト削減の組合わせとして異なる側面を考慮する必要があるのである（例えば、加藤、2006b、第9章参照）。事実、共同体の特性を残す日本の資本主義が予想外の競争力を持つのと

同様、家族内の事業継承、暖簾や老舗といった商店経営のもつ競争力もあらためて検討する必要性があるのではなからうか。

と同時に、老舗における顧客・取引先ネットワークの形成を経済的側面からのみ説明することは困難であり、文化・歴史的観点から形成過程を分析することが必要になることも明らかになった。というのは、国際比較において明らかになったのは、取引費用といった経済的側面の分析では説明できる側面と出来ない側面があるということである。競争上重要であるにもかかわらず、財（社会制度として）の特性から市場での取引が困難であるため、家族内＝組織内で継承されざるを得ないという結論が導き出されるが、そもそも家業に対する「こだわり」は、競争力から説明できるというよりも、「職人」とか「家業」というように、そこには日本人の価値観や規範が色濃く反映されているように思われるからである。同じ製造業でも、日本の場合に「職人」という用語に象徴されるように、生産者のこだわりが他の諸国とは異質なものとして注目されている<sup>7)</sup>が、そうだとすれば、「職人」が形成されていく同じ歴史のプロセスの中に商業における事業継承の観念も形成されたと説明することも可能となるからである。経済的側面だけでなく、社会的価値観や規範から説明する文化的アプローチが求められる所以である。両側面を組み込んだ理論的枠組みの展開については、今後の課題としたい。

#### 【付記】

本稿は、もともと流通科学大学主催の「流通研究会ワークショップ」（平成19年9月16日～17日）において「国際比較の中から見えてきた日本の『特殊性』」というテーマで報告した内容に加筆訂正したものである。報告の際に貴重なコメントをいただいた先生方ならびに主催された流通科学大学に対し、記して感謝したい。

#### 注

- 1) 『中小企業白書 2006年版』によれば、後継者は自分の息子・娘が71%を占め、いわゆる親族では約84%を占めている。後継者問題の実態については、『週刊ダイヤモンド』（2006）の特集も参照。
- 2) 以下の分析は、筆者も参画する基盤研究（A）「東アジアにおける商業の事業継承に関する実証研究」（平成17年度～平成19年度）の共同研究の成果による。
- 3) その点を明確にしたのが大塚久雄（2000）であるが、最近、共同体と市場を対立的に捉える考え方を批判し、両者が混在している事例を中国の黄土高原の実証研究からバザールという概念によって抽出しようとする研究も見られる。例えば、深尾（2000）、安富歩（2006）を参照。いずれにしても、日本型資本主義に関する議論もそうであるように、市場と共同体は hybrid な形態として存在する。
- 4) 戦後の日本の流通政策は、流通近代化＝効率化と産業者の保護という二つの政策目的を揺れ動いてきたが、商業や運輸業には戦後復員兵など引揚者の受け皿として、いわば過剰労働力の吸収という役割が期待されていた。東南アジアでの産業者に対するヒアリングにおいても、中国の市場経済化に伴って国営企業を辞めた人が商業分野へ参入、韓国でも1997年のIMFショックによって財閥解体など思いきったリストラが行われ、それによって生み出された失業問題が深刻化したため、その受け皿として商業が

注目されている。日本の高度成長期は、農業から工業へ人口が移動、商業は経済成長に伴い発展、労働力を吸収してきたと言えるが、韓国では産業構造の転換が期待通りに進まず、商業が過剰労働力の受け皿として期待されているなどの違いはある。こうした違いは流通政策の違いにも反映されているが、その点は機会をあらためて検討することにした。

- 5) 小関は、ステンレスの丸棒を旋盤で削る作業を例に、交差（許容限度）が許される範囲一杯に分散するアメリカの職人気質と精度を上げようとする日本の職人気質の違いとして、「契約を履行するために仕事をすること、自分の仕事の完成を喜ぶために仕事をすることの差であり、「それが出来栄として製品に反映される」（104 頁）という。こうした「職人」意識がどのように醸成されたかは、社会的価値観・規範や歴史と深く関わっていると推測される。特定の分野に「こだわり」を強めていくのは、後述する「老舗」のメカニズムから説明することも可能であろう。
- 6) 江戸時代、大阪堂島の米取引において「現物」なしの先物を売買する「帳合米取引」が行われるようになったが、現物取引ではないにもかかわらず、ほとんど問題は発生しなかったと言われている。それは、「株仲間」によって、一度でも不正を働く＝裏切れば二度と仲間内で取引できなくなるという強い規範が存在したことによる。例えば、岡崎（1999）は、歴史制度分析の視点から、株仲間が債務を不履行した者に対して、メンバー全員が共同で取引を拒絶するという役割を持っていたことに着目している。大阪では、そうした観念が他の取引にも波及していき、信用を重んじる取引や結果として暖簾を大切にす商家が発展したと考えることもできよう。日本経済の繁栄を「高信頼社会」に求めるフランシス・フクヤマ（1996）の議論も興味深い。
- 7) この点を象徴する比喩として興味深い事例は、中国の取引に詳しい大阪大学の深尾氏によれば、洪水が来た時に中国の家族はそれぞれ違う船に乗って、そのうち誰かが助かれば良いと考えるという。いわゆるリスク分散という考え方であり、それは「均分相続」という形態にも反映される。他方、日本の家族は同じ船に乗って逃げ出すのが普通であり、「死なば諸共」で、長男がすべての財産を相続する「長子相続」という考え方とも密接に関連している。

#### 参考文献

- 安土敏（1992）『日本スーパーマーケット原論』ばるす出版。
- 石井淳蔵（1996）『商人家族と市場社会』有斐閣。
- 石井淳蔵・高室裕史・柳到亨・横山齊理（2007）「小売商業における家業継承概念の再検討－日韓比較研究を中心として－」『国民経済雑誌』第 195 巻第 3 号。
- 石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 大塚久雄（2000）『共同体の基礎理論』岩波現代文庫。
- 岡崎哲二（1999）『江戸の市場経済－歴史制度分析からみた株仲間』講談社
- 加藤司（2005）「商工会はお節介な『仲人』役を務めよ」『事業所が抱える後継者の問題点と後継者希望者とのマッチングについて』大阪府商工会連合会。
- 加藤司（2006a）「商業における事業継承『問題』を考える」『事業所が抱える後継者問題の解決に向けて』大阪府商工会連合会。
- 加藤司（2006b）『日本的流通システムの動態』千倉書房。
- 小関智弘（2003）『職人学』講談社。
- 笹川洋平（2007）「わが国の個人商店の特性と現状－『家業性』とパート・アルバイト従業員からの分析－」『福岡大学商学論叢』第 52 巻第 1 号。



- 田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 中小企業庁(2007)『中小企業白書 2006年版』。
- 出家健治(2002)『零細小売業研究』ミネルヴァ書房。
- 深尾葉子他著(2000)『黄土高原の村ー音・空間・社会ー』古今書院。
- 風呂勉(1960)「商業における過剰就業と雇用需要の特性ー一つの仮説的考察への展望ー」『神戸商科大学商大論集』第37、38、39号。
- 星野妙子, 末廣昭編(2006)『ファミリービジネスのトップマネジメントーアジアとラテンアメリカにおける企業経営ー』岩波書店。
- 宮本又郎他著(2003)『日本型資本主義』有斐閣。
- 安富歩(2006)『複雑さを生きる』岩波書店。
- Francis Fukuyama(1996), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press (加藤寛訳『「信」無くば立たず』三笠書房、1996年)。
- Karl Marx(1953)『資本主義的生産に先行する諸形態』(手島正毅訳、1963)、大月書店。
- M. E. Porter(1985), *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐 坤、服部 照夫、中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1985年)。
- 「中小企業の悩み全解消」『週刊 ダイヤモンド』2006年11月4日号。

## Peculiarity of Business Succession in Japanese Commerce

Tsukasa Kato

### Summary

In recent years, business succession is recognized as an important problem for small and medium-sized enterprises (SMEs). It is because the SMEs that entered the postwar high-growth era caused a change of generation, and there is concern about the decline in the global competitiveness of Japanese industries due to difficulties in the transmission of accumulated skill. Business succession among SMEs in Japan is considered to be quite a natural phenomenon within the family. Although this custom has declined, particularly in the field of commerce after business conditions deteriorated, the desire to continue a family business is rather unique among countries in Southeast Asia. In South Korea and China, for instance, business is conducted only as a means for earning a livelihood, and business succession is not adhered to within the family. Why is there still an incentive to continue family businesses in Japan? In order to explain this question, assets succeeded to in commerce should be classified into four categories: tangible assets such as cash, claims, stocks, buildings, etc; expertise (individual skill) in handling and selling products; the network of customers and suppliers (related skill); and "shop curtain" as a generic term for these intangible assets. Tangible assets are saleable in the market, and thus, they are preferred to other assets in South Korea and China. This is because they can be easily converted into money for other businesses. On the other hand, intangible assets are not saleable because they are company-specific (except for brand assets); therefore, people would prefer not to invest too much money in intangible assets. However, there is an incentive for business succession in Japan, where intangible assets possess a significant competitive edge. As long as there are no schools that provide business education, the only means for the transmission of intangible assets is through family businesses. Defending a shop curtain, which is the symbol of family businesses, becomes the business norm. When such a norm has been gradually established, the idea of business succession within the family becomes prevalent among the SMEs.